



LIVRE BLANC

# RSE

LES INCONTOURNABLES  
D'UNE DÉMARCHE RSE,  
ÉTAPES CLÉS  
ET BONNES PRATIQUES

Chers lecteurs,

Bienvenue dans ce Livre Blanc dédié à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), un guide pratique conçu pour vous accompagner pas à pas dans la structuration d'une démarche RSE au sein de votre organisation.

«La RSE, c'est juste pour les grandes entreprises.» «C'est trop coûteux.» «C'est uniquement de la communication.» Combien de fois avons-nous entendu ces affirmations ? Il est temps de déconstruire ces idées reçues et de révéler le véritable potentiel de la RSE pour toute organisation, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité.

Non, la RSE n'est pas réservée aux multinationales disposant de budgets illimités. Elle n'est pas non plus un simple exercice de communication visant à verdir son image. La RSE est avant tout une démarche stratégique, un levier de performance et d'innovation qui peut transformer positivement votre organisation.

À travers les fiches méthodologiques que vous découvrirez dans ce Livre Blanc, nous vous démontrerons que la RSE est accessible à tous. Vous apprendrez à :

- Démystifier la RSE et comprendre son champ d'action
- Impliquer vos parties prenantes de manière efficace
- Définir une feuille de route réaliste et mesurable
- Mettre en place des actions concrètes avec les ressources dont vous disposez
- Communiquer de manière transparente et authentique sur vos progrès

Chaque fiche vous guidera étape par étape, vous permettant de construire une démarche RSE solide, adaptée à votre réalité et à vos moyens. Vous verrez que loin d'être un coût, la RSE peut devenir un investissement rentable, source d'économies, d'engagement des collaborateurs et de fidélisation des clients.

«La RSE, c'est compliqué.» Voilà une autre idée reçue que nous nous attacherons à déconstruire. Notre approche méthodologique vous montrera qu'avec les bons outils et la bonne méthode, structurer une démarche RSE peut être simple et même stimulant pour vos équipes.

Que vous soyez novice en matière de RSE ou que vous cherchiez à approfondir une démarche existante, ce Livre Blanc est conçu pour vous. Il vous apportera des réponses concrètes, des exemples inspirants et des outils pratiques pour faire de la RSE un véritable atout pour votre organisation.

Alors, êtes-vous prêts à dépasser les idées reçues et à découvrir comment la RSE peut devenir un moteur de croissance durable pour votre entreprise ? Tournez la page, et laissez-vous guider vers une transformation positive de votre organisation.

Bonne lecture et bon voyage sur le chemin de la responsabilité sociétale !

L'équipe RSE  
La Coopération Agricole Auvergne-Rhône-Alpes  
et Isara Conseil

## SOMMAIRE

FICHE 1

LA RSE DANS LES GRANDES LIGNES  
selon l'ISO 26 000 et l'ISO 26 030

FICHE 2

IDENTIFICATION ET PRIORISATION DES  
PARTIES PRENANTES POUR IMPULSER  
LE DIALOGUE

FICHE 3

IDENTIFIER SES ENJEUX DE RSE EN  
RÉALISANT SON ANALYSE  
DE MATÉRIALITÉ

FICHE 4

INTÉGRATION DE LA RSE  
DANS LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

FICHE 5

L'ANIMATION D'UNE DÉMARCHE RSE  
EN ENTREPRISE

FICHE 6

L'IMPLICATION DES SALARIÉS  
& LA CONDUITE DU CHANGEMENT

FICHE 7

VALORISER SA DÉMARCHE RSE

LA CARTE DES ENTREPRISES  
DU COLLECTIF RSE EN ACTION

REMERCIEMENTS  
RESSOURCES & BIBLIOGRAPHIE



MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE  
ET DE LA SOUVERAINETÉ  
ALIMENTAIRE

Liberté  
Égalité  
Fraternité

Ce document est édité par La Coopération Agricole et l'Isara Conseil

LA COOPERATION AGRICOLE Auvergne-Rhône-Alpes

23 rue Jean Baldassini 69364 Lyon cedex 07

Rédacteurs : Alexia LAFARGE (Isara Conseil) Hélène DECHAMPS (La Coopération Agricole Auvergne-Rhône-Alpes) avec la contribution de Baptiste NICOLAS, élève en 4ème année d'école ingénieur ISARA Lyon

Crédits photo : La Coopération Agricole

Création graphique : ARB Publicité

Imprimeur : Groupe CHAUMEIL

# LA RSE DANS LES GRANDES LIGNES

SELON L'ISO 26 000 ET L'ISO 26 030



## C'EST QUOI L'IDÉE ?

L'ISO 26000 est un document normatif qui a été créé en 2010 et sur lequel 99 pays ont travaillé pendant 5 ans. Elle vise à accompagner les organisations dans leur démarche de développement durable en détaillant ce qu'est la responsabilité sociétale d'une entreprise, ses principes, ses outils et les thèmes qu'elle couvre. Elle est mise à jour régulièrement et concerne aussi bien les grandes entreprises et les PME que les autres organisations.

Elle propose des lignes directrices à suivre :

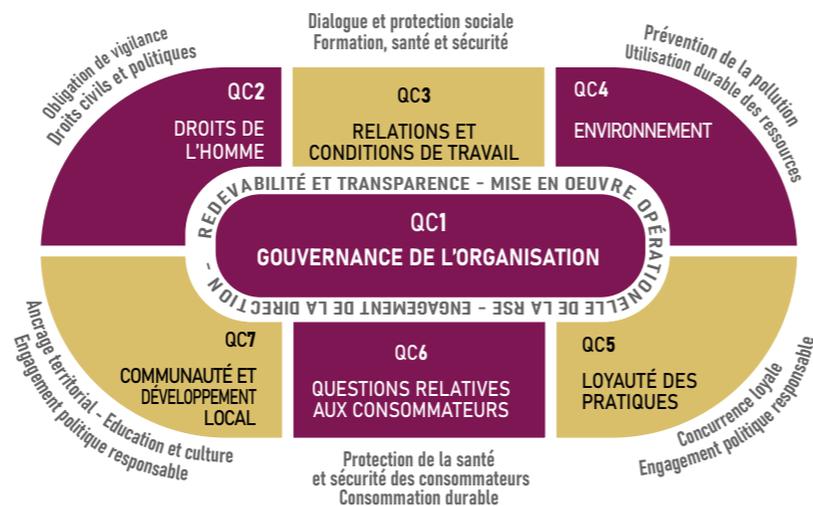
- La définition du concept de RSE
- Les orientations et les caractéristiques d'une stratégie RSE
- Les principes et les pratiques relatives à la RSE
- La mise en œuvre et l'intégration de ces principes dans une entreprise
- L'analyse des parties prenantes et la mise en place d'un dialogue dans l'entreprise pour mieux connaître leurs besoins et attentes au regard de la RSE



## LA MARCHÉ À SUIVRE

L'ISO 26 000 est basée sur 7 questions centrales (QC) et 40 domaines d'actions (voir schéma ci-contre). Elles forment le cœur de la démarche RSE. Elles sont conçues pour offrir une approche globale qui couvre la majorité des enjeux sociétaux auxquels une organisation peut être confrontée. Elles déterminent donc le périmètre couvert par la RSE. L'objectif d'une démarche RSE est de couvrir ces thématiques en identifiant les domaines d'actions les plus pertinents pour l'organisation.

L'analyse des 7 Questions Centrales (QC) et domaines d'actions est à réaliser de manière régulière en suivant l'évolution du contexte de l'organisation.



## ZOOM SUR LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE

Une déclinaison sectorielle de l'ISO 26000 spécifiquement conçue pour le secteur agroalimentaire, est publiée en 2019 : l'ISO 26030.

Elle fournit des lignes directrices pour intégrer la RSE dans les activités des organisations liées à la chaîne alimentaire, incluant l'agriculture, l'industrie agroalimentaire, les distributeurs, et les acteurs de l'alimentation et des boissons. Elle prend en compte les impacts sociaux et environnementaux de l'agroalimentaire.

C'est un outil, pragmatique et concret, adapté aux métiers et spécificités de la chaîne alimentaire.



## LES OBJECTIONS À LEVER

**« UNE NORME DE PLUS ! ENCORE DES NOUVELLES CONTRAINTES POUR FAIRE NOTRE JOB »**

Contrairement à certaines normes ISO, l'ISO 26 000 et sa déclinaison sectorielle l'ISO 26030 ne conduisent pas à une certification. La RSE reste une démarche volontaire d'entreprises qui souhaitent intégrer des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. Au fil du temps, certains aspects de la RSE sont, cependant, devenus obligatoires, notamment en France, avec l'introduction de diverses réglementations (CSRD...).

# LA RSE DANS LES GRANDES LIGNES SELON L'ISO 26 000 ET L'ISO 26 030

## LES PARTIES PRENANTES À ENGAGER



- Officialiser un mandat projet entre la direction de l'organisation et le pilote RSE (ou intégrer la RSE dans sa fiche de poste) pour officialiser le projet
- Organiser une prise de parole de la direction pour présenter l'ambition RSE aux collaborateurs en soulignant l'engagement de la direction dans la démarche

## L'ASTUCE DU PRO

## MAIS CONCRÈTEMENT ON FAIT QUOI ?

- ✓ IDENTIFIER le pilote RSE pour l'organisation
- ✓ FORMER le pilote RSE au sujet de la RSE et à la gestion de projet (si nécessaire)
- ✓ CONSTRUIRE le planning du Projet RSE
- ✓ ORGANISER en interne :
  - une sensibilisation des collaborateurs au périmètre couvert par la RSE
  - une formation des managers aux principes de la RSE



## LA BOÎTE À OUTILS

- Organiser un atelier collaboratif autour de la RSE (type « Fresque RSE en agroalimentaire »)
- S'inscrire à la formation « Premiers pas vers la RSE en agroalimentaire »
- Réaliser un diagnostic de maturité RSE spécialisé pour l'agroalimentaire grâce à l'outil Elan RSE® mené par un expert



## LES RÉSULTATS À CETTE ÉTAPE

- Les ressources allouées à la RSE identifiées
- Le projet RSE et son planning sont présentés et validés par la direction
- Un suivi du nombre de managers formés et de collaborateurs sensibilisés est enclenché

# IDENTIFICATION ET PRIORISATION DES PARTIES PRENANTES POUR RENFORCER LE DIALOGUE



## C'EST QUOI L'IDÉE ?

Pour bien engager un projet de RSE au sein d'une organisation, deux pré-requis sont importants :

- Pré-requis n°1 : compréhension du contexte de l'organisation (interne et externe, économique, social et territorial)
- Pré-requis n°2 : identification et priorisation des parties prenantes (=réaliser sa cartographie des parties prenantes)

En effet, pour garantir un développement durable de l'organisation il est important de bien connaître l'ensemble des éléments de contexte l'organisation. En d'autres termes, bien se connaître pour se développer durablement.

Qu'est-ce qu'une partie prenante ? la définition principale (celle de l'ISO 26000) présente la partie prenante comme : «un individu ou un groupe ayant un intérêt dans les décisions ou les activités d'une organisation»

Les parties prenantes peuvent aussi bien participer à la vie économique de l'organisation qu'observer et influencer son comportement ou être affectées, directement ou indirectement, par ses activités de façon positive ou négative. Une organisation peut donc potentiellement avoir une multitude de parties prenantes à prendre en compte.

L'identification des parties prenantes désigne l'action par laquelle l'entreprise établit une liste d'acteurs pour lesquels elle juge avoir un certain impact, influence, autorité, pouvoir et/ou réciproquement.



## LA MARCHÉ À SUIVRE

La première étape d'une démarche RSE repose donc sur la réalisation d'une cartographie des parties prenantes :

- Identifier toutes les parties prenantes internes (employés, dirigeants, associés, coopérateurs, actionnaires) et externes (clients, fournisseurs, communautés locales, ONG, régulateurs).
- Prioriser les parties prenantes en considérant :
  - Le niveau d'importance de la partie prenante (ou des intérêts qu'elle représente).
  - Le niveau de relation avec la partie prenante.

### TABLEAUX DE COTATION ISSUS DE LA MÉTHODE X30 029

Tableau 6 — Qualification du niveau de relation avec la partie prenante

Relation de l'organisation avec la partie prenante : Connaissance des impacts <sup>a</sup> et des intérêts <sup>b</sup>	Niveau de relation avec la partie prenante
L'organisation n'a pas de relation avec la partie prenante, et elle n'a aucune connaissance de ses impacts sur elle et des intérêts de celle-ci.	1
L'organisation a peu de relation avec la partie prenante, et elle n'a qu'une connaissance partielle de ses impacts sur elle et des intérêts de celle-ci.	2

Tableau 5 — Qualification du niveau d'importance de la partie prenante (ou des intérêts qu'elle représente)

Importance des impacts <sup>a</sup> de l'organisation sur la partie prenante ou de l'influence de celle-ci sur l'organisation	Niveau d'importance de la partie prenante
L'organisation n'a pas d'impact sur la partie prenante, ou celle-ci n'a pas d'influence sur elle.	1
L'organisation a des impacts significatifs sur la partie prenante, ou celle-ci ne pourrait influencer l'organisation.	2

Une fois la cartographie des parties prenantes réalisée, la seconde étape est d'identifier les attentes des parties prenantes prioritaires : l'organisation s'intéresse aux attentes des parties prenantes vis-à-vis de son activité et de ses décisions. Elle peut questionner directement ses parties prenantes ou mener une analyse de perception.

La liste des attentes des parties prenantes prioritaires constitue la donnée d'entrée de la prochaine étape : l'analyse de matérialité (voir fiche suivante).

### LES GRANDES ÉTAPES DE LA CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES

1. LISTER les parties prenantes de l'organisation des plus proches aux plus éloignées
2. PRIORISER les parties prenantes (différentes méthodes possibles, pensez à documenter la méthode utilisée)
3. CARTOGRAPHIER ses parties prenantes (synthèse)
4. ANALYSER les attentes de chaque partie prenante au regard des grandes thématiques RSE (questions centrales de l'ISO 26 030)
5. DÉFINIR les actions à déployer pour y répondre en cohérence avec la stratégie de l'entreprise
6. METTRE EN PLACE un dialogue avec ses parties prenantes prioritaires
7. ASSURER un suivi et une évaluation du dialogue

Il est recommandé d'analyser et d'actualiser fréquemment la liste des attentes des parties prenantes.



## LES OBJECTIONS À LEVER

« JE RENCONTRE MES FOURNISSEURS/CLIENTS TOUS LES MOIS »

Une organisation peut avoir des échanges réguliers avec des parties prenantes stratégiques sans pour autant aborder les enjeux de RSE.

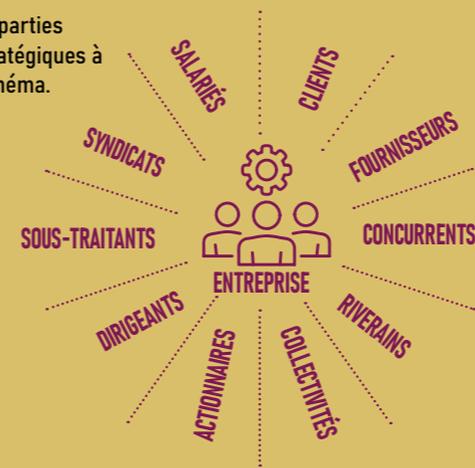
L'objectif est d'ouvrir des temps d'échanges autour de la RSE avec vos parties prenantes.

En résumé, sensibiliser les parties prenantes à la RSE est essentiel pour comprendre et aligner les attentes, favoriser l'engagement, créer de la valeur partagée et renforcer la transparence et la confiance.

# IDENTIFICATION ET PRIORISATION DES PARTIES PRENANTES POUR RENFORCER LE DIALOGUE

## LES PARTIES PRENANTES À ENGAGER

Identifier vos parties prenantes stratégiques à partir de ce schéma.



- Tenez les comptes ! Formalisez un fichier qui recense vos parties prenantes et renseignez les échanges réalisés sur les sujets RSE chaque année.
- Impliquez les différents services pour alimenter un dialogue dit « décentralisé » autour de vos services

### L'ASTUCE DU PRO



## LA BOITE À OUTILS



- Télécharger le guide « Les parties prenantes au cœur de la démarche RSE » publié par La Coopération Agricole
- Construire des matrices d'identification et de cotation des parties prenantes
- Acquérir un outil de cartographie des parties prenantes
- Se former aux outils RSE incluant les outils de cartographie et de dialogue en suivant la formation « Les outils pour structurer sa démarche RSE »
- Composer un panel de parties prenantes et animer un atelier d'échanges autour d'une thématique RSE avec l'intervention d'experts



## LES RÉSULTATS À CETTE ÉTAPE

- Cartographie des parties prenantes
- Nombre de parties prenantes interrogées
- Nombre d'échanges avec vos parties prenantes sur la RSE dans l'année
- Le taux de participation des parties prenantes au dialogue

# IDENTIFIER SES ENJEUX DE RSE

## EN RÉALISANT SON ANALYSE DE MATÉRIALITÉ



### C'EST QUOI L'IDÉE ?

Pour avoir une démarche RSE structurée et efficace, il est nécessaire de définir ses priorités d'action. La méthodologie utilisée doit être compréhensible, opposable, reproductible et transparente. Pour ce faire, la réponse se trouve dans la **matrice de matérialité RSE**. Très utilisé dans le monde anglo-saxon de la finance, le mot « matérialité » est une traduction du mot anglais « materiality » que l'on peut traduire par « pertinence ».

La matrice de matérialité est un **outil permettant de hiérarchiser les enjeux RSE**. Cet outil, sous forme de graphique décisionnel (voir schéma ci-dessous), aide à classer les enjeux RSE pour identifier les prioritaires. Cette priorisation tient compte de l'impact de l'enjeu RSE pour :

- la performance de l'entreprise
- la satisfaction des parties prenantes.

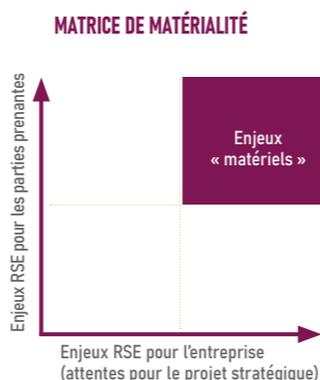
La matérialité est cruciale pour sélectionner les sujets et allouer les ressources.

Cette matrice doit être mise à jour régulièrement, car les enjeux peuvent évoluer avec les années et le contexte de l'organisation. Il est donc nécessaire d'organiser un dialogue régulier avec ses parties prenantes pour revisiter la matrice.



### LA MARCHÉ À SUIVRE

- 1. Identification** des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance pertinents pour l'entreprise (en partant par exemples des domaines d'actions proposés par l'ISO 26 030 et en intégrant un travail de benchmark sectoriel).
- 2. Évaluation** des enjeux
  - Analyser les retours des parties prenantes : priorisation de chacun de ces enjeux par les parties prenantes internes (salariés, représentants du personnel, ...) et externes (clients, fournisseurs, ONG, riverains,...), préalablement identifiées. Différentes méthodes sont possibles : enquête, cotation sur perception, interview...
  - Identifier les enjeux les plus pertinents pour l'entreprise : identifier les enjeux RSE intrinsèques au projet stratégique de l'organisation, organiser une consultation du dirigeant, comité de direction ou conseil d'administration pour coter les enjeux RSE prioritaires pour l'organisation.
  - Intégrer la performance de l'organisation sur les enjeux RSE.
- 3. Hiérarchisation** des enjeux : construction de la matrice de matérialité
  - Utiliser une matrice de matérialité pour hiérarchiser les enjeux en fonction de leur importance relative pour l'entreprise et pour les parties prenantes.
  - Classer les enjeux sur deux axes : l'importance pour les parties prenantes et l'impact sur l'entreprise (voir modèle ci-contre).
- 4. Validation** des enjeux prioritaires par la direction de l'organisation.
- 5.** Prévoir une **révision** de la matrice de matérialité dans une logique d'amélioration continue.



### LES OBJECTIONS À LEVER

**« ON EN FAIT DÉJÀ DE LA RSE : ON A DES RUCHES SUR NOTRE TOIT, UN COMPOSTEUR À LA CANTINE ET ON TRAVAILLE SUR NOS EMBALLAGES »**

L'analyse de matérialité permet d'identifier et de hiérarchiser les enjeux RSE les plus importants

## IDENTIFIER SES ENJEUX DE RSE EN RÉALISANT SON ANALYSE DE MATÉRIALITÉ

### LES PARTIES PRENANTES À ENGAGER

Pour l'évaluation des enjeux RSE, pensez à bien consulter l'ensemble des parties prenantes identifiées comme prioritaires sans oublier :

- Le conseil d'administration ou actionnaires principaux
- Vos fournisseurs et clients stratégiques
- Les salariés et associés coopérateurs (si coopérative)

### MAIS CONCRÈTEMENT ON FAIT QUOI ?

- ✓ ÉTABLIR une liste des enjeux RSE à analyser
- ✓ RÉALISER un diagnostic RSE pour mesurer votre niveau de performance sur ces enjeux RSE
- ✓ INTERROGER vos parties prenantes pour connaître leurs attentes sur une liste d'enjeux RSE présentés
- ✓ INTÉGRER les enjeux stratégiques de votre entreprise
- ✓ CONSTRUIRE votre matrice de matérialité et définir un seuil de matérialité
- ✓ SÉLECTIONNER les enjeux au-dessus du seuil de matérialité : ce sont vos axes prioritaires RSE
- ✓ PRÉSENTER ces résultats à votre direction et actez les arbitrages



### LES RÉSULTATS À CETTE ÉTAPE

- Cotation de la performance de votre organisation sur les enjeux RSE
- Cotation de l'importance de la partie prenante
- Nombre de parties prenantes impliquées dans la réflexion
- Matrice de matérialité
- Vos enjeux prioritaires RSE ou axes stratégiques RSE



- Être transparent, décrire et documenter la méthodologie utilisée
- Mettre à jour régulièrement la matrice de matérialité (tous les 3 à 5 ans)
- Impliquez votre service communication à l'issue de cette étape pour reformuler les enjeux « matériels ». L'idée est de passer des domaines d'actions issus de l'ISO 26 000/26 030 à une terminologie d'enjeux RSE propre à votre organisation
- Déléguez en externalisant cette étape si vous n'avez pas les ressources pour vous y consacrer

### L'ASTUCE DU PRO



### LA BOÎTE À OUTILS

- Outil de diagnostic RSE adapté à l'ISO 26030 (Diagnostic Elan RSE®)
- Mener des interviews avec l'aide d'un expert externe
- Élaborer des questionnaires parties prenantes
- Outil d'analyse de matérialité
- [Suivre la formation « Les outils RSE pour structurer sa démarche RSE »](#)
- Benchmarks sectoriels



# INTÉGRATION DE LA RSE

## DANS LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE



### C'EST QUOI L'IDÉE ?

La responsabilité sociétale des entreprises, cherche à associer mesures sociales et sociétales, réduction des impacts environnementaux et démarches économiques en lien avec les besoins/attentes des parties prenantes. **S'engager dans une démarche RSE est une véritable stratégie pour l'entreprise**, et qui lui permet de développer son impact de manière positive sur la société. Cet engagement sociétal renforce l'image de l'entreprise auprès de ses investisseurs et de sa clientèle.

Pour réussir sa stratégie, l'entreprise doit clarifier ses enjeux (travailler le pourquoi), le socle identitaire de sa stratégie (le qui sommes-nous), sa raison d'être (ou mission) ainsi que ses valeurs. **Cette étape est cruciale pour garantir la cohérence du projet et l'engagement des collaborateurs.** Cela permet de :

- Donner du sens à sa démarche.
- Mobiliser les ressources internes, engager, canaliser les énergies.
- Aligner et faciliter les décisions prises au quotidien par l'ensemble des équipes.
- Affirmer l'identité, se démarquer.
- Créer un sentiment d'appartenance.



### LA MARCHÉ À SUIVRE

1. **Utiliser les référentiels reconnus** : la norme ISO 26000/26030, les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU.
2. Effectuer une **évaluation des pratiques existantes**, pouvant être élargie par des diagnostics ciblés adaptés à vos besoins (par exemple : un baromètre social, une analyse environnementale, un diagnostic de maturité RSE).
3. Identifier, analyser et **classer les parties prenantes** concernées en évaluant les effets de vos activités (positifs ou négatifs) sur ces parties prenantes et dans les divers domaines d'action (réaliser des entretiens, enquêtes avec les parties prenantes).
4. Identifier et **prioriser les enjeux RSE pertinents**, en utilisant des outils tels que le diagnostic, les analyses SWOT et PESTEL, benchmark. L'analyse de matérialité permet ensuite de synthétiser ces informations et de donner une priorité aux enjeux identifiés.
5. (Re)Penser continuellement sa **raison d'être, sa vision et ses valeurs**, qui constituent les bases de la réflexion stratégique en incluant toutes les parties prenantes dans la discussion.
6. Se donner des **objectifs SMART**, idéalement sur 3 ans.
7. **Coconstruire**, avec les équipes internes, un **plan d'action** pour chaque objectif (avec le détail des actions à mettre en place, un responsable de l'action, un échéancier et des indicateurs).
8. Intégrer la **gestion de projet** dans votre approche RSE et la superviser à travers les systèmes de management existants ou à développer, en suivant un processus d'amélioration continue (Plan-Do-Check-Act) : en désignant des responsables, en allouant des ressources, en établissant un calendrier et en définissant des indicateurs pour évaluer les objectifs et le suivi.
9. **Maintenir le dialogue** avec les parties prenantes pour s'assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde et donc mettre à jour sa démarche.

### LA RSE INTÉGRÉE À LA STRATÉGIE : UN PUISSANT LEVIER DE CHANGEMENT



### LES OBJECTIONS À LEVER

**« ON A DÉJÀ UN PROJET STRATÉGIQUE, ON FAIT DE LA RSE SIMPLEMENT POUR RÉPONDRE AUX CLIENTS »**

En intégrant la RSE à sa stratégie, l'entreprise répond aux attentes croissantes de la société en matière de responsabilité environnementale et sociale.

# INTÉGRATION DE LA RSE DANS LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

## LES PARTIES PRENANTES À ENGAGER



## MAIS CONCRÈTEMENT ON FAIT QUOI ?

- ✓ DÉFINIR l'ambition et l'échéance pour chaque enjeu RSE ou axe stratégique extrait de votre analyse de matérialité en impliquant la direction
- ✓ DÉCLINER les enjeux RSE en objectifs opérationnels avec les managers
- ✓ CO-CONSTRUIRE les actions à mettre en place pour atteindre chaque objectif avec les équipes opérationnelles
- ✓ STRUCTURER votre démarche RSE autour d'un plan stratégique RSE comportant : axes stratégiques RSE, objectifs SMART, actions à mettre en place, services responsables, échéances, indicateurs de suivi et de performance
- ✓ OFFICIALISER un groupe RSE (Comité RSE) représentatif des différents services ou activités de l'entreprise pour accompagner le pilote RSE dans le déploiement et l'animation de la démarche RSE



## LES RÉSULTATS À CETTE ÉTAPE

- Nombre de réunions du Comité RSE
- Le nombre d'objectifs que comporte la stratégie RSE
- Nombre de parties prenantes (internes et externes) impliquées dans le projet RSE
- Les indicateurs RSE
- La politique RSE formalisée



- Ne travaillez pas seul, composez un groupe de travail RSE (Comité RSE) pour engager des collaborateurs dans la démarche et vous aider à embarquer et animer les collaborateurs. La **co-construction** est la clé de succès de cette étape !
- Travaillez avec l'équipe communication pour formaliser votre stratégie RSE en support de communication interne et externe. Ce support vous aidera à vulgariser et concrétiser le sujet.

## L'ASTUCE DU PRO



## LA BOÎTE À OUTILS

- Analyses SWOT, PESTEL, positionnement de marque...
- Objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporellement définis)
- Indicateurs de performance (ou KPIs) pour suivre les progrès (ex : empreinte carbone, index d'égalité salariale).
- Matrice de plan d'action
- [Suivre la formation « Les outils RSE pour structurer sa démarche RSE »](#)
- Outils de pilotage et de contrôle pour mettre en œuvre la stratégie RSE (Ex : tableaux de bord, outils de reporting)

# L'ANIMATION D'UNE DÉMARCHE RSE

## EN ENTREPRISE



### C'EST QUOI L'IDÉE ?

L'animation RSE d'entreprise (ou parfois appelé développement durable) est une démarche visant à **sensibiliser les collaborateurs d'une entreprise à la prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux et économiques dans leurs activités métiers quotidiennes**. Cette démarche peut prendre différentes formes, telles que des événements, des formations, des ateliers type serious game ou encore des challenges intra ou inter-entreprises.



### LA MARCHÉ À SUIVRE

#### DÉFINIR LES OBJECTIFS DE L'ANIMATION

Il faut définir clairement les objectifs à atteindre. Il est important de savoir ce que l'on veut obtenir de cette animation et de s'assurer que les objectifs sont alignés avec la stratégie RSE de l'organisation.

Voici les principales méthodes pour animer efficacement une démarche RSE au sein d'une entreprise :

#### 1. Identifier les **dates clés** et les lier à la stratégie RSE :

- Réaliser une veille des événements RSE importants (journées mondiales, semaines thématiques, etc.)
- Profiter de ces moments pour mettre en avant les engagements et actions RSE de l'entreprise

#### 2. Planifier des **temps forts** pour rythmer l'année RSE :

- Organiser des événements dédiés à des thématiques RSE spécifiques
- Mobiliser les collaborateurs et sensibiliser les parties prenantes lors de ces temps forts

#### 3. Communiquer **régulièrement** sur la démarche RSE :

- Informer et sensibiliser l'ensemble des parties prenantes
- Être transparent sur les objectifs, actions et résultats
- Utiliser différents canaux de communication (intranet, newsletters, réseaux sociaux, etc.)

#### 4. Impliquer les **collaborateurs** :

- Organiser des ateliers participatifs, des challenges, des formations
- Donner envie de participer plutôt qu'imposer
- Valoriser les initiatives et les bonnes pratiques des salariés

#### 5. Être **pédagogue et concret** :

- Expliquer la pertinence et la cohérence de la stratégie RSE
- Utiliser un langage simple et des exemples concrets
- Montrer l'impact des actions au quotidien

#### 6. Mesurer et **communiquer les progrès** :

- Définir des indicateurs clés de performance (KPIs)
- Communiquer régulièrement sur l'avancement, même si les objectifs ne sont pas encore atteints
- Être transparent sur les difficultés rencontrées

#### 7. Impliquer la **direction** :

- S'assurer du soutien visible de la direction
- Intégrer la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise

#### 8. Créer une **dynamique positive** :

- Valoriser les réussites et les progrès
- Organiser des événements fédérateurs autour de la RSE

L'essentiel est d'adopter une approche inclusive, engageante et cohérente pour faire vivre la démarche RSE au quotidien dans l'entreprise.



### LES OBJECTIONS À LEVER

#### « LES ÉQUIPES N'ONT PAS LE TEMPS »

La mise en place d'une animation d'entreprise développement durable répond à plusieurs objectifs :

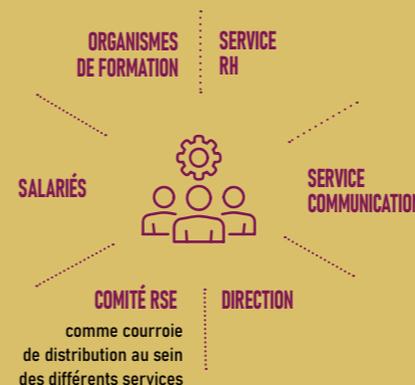
- Sensibiliser les collaborateurs à la prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux et économiques dans leurs métiers

- Mobiliser les équipes autour de la mise en place d'une démarche RSE
- Favoriser l'adhésion des collaborateurs à la politique RSE de l'entreprise
- Motiver vos collaborateurs autour d'un projet collectif
- Améliorer l'image de l'entreprise en interne et en externe

# L'ANIMATION D'UNE DÉMARCHE RSE EN ENTREPRISE



## LES PARTIES PRENANTES À ENGAGER



## MAIS CONCRÈTEMENT ON FAIT QUOI ?

- ✓ CONSTRUCTION d'un plan d'action de communication RSE annuel
- ✓ IDENTIFIER les partenaires externes à impliquer
- ✓ MOBILISER les collaborateurs lors des temps forts
- ✓ UTILISER la RSE comme projet fédérateur interne



## LES RÉSULTATS À CETTE ÉTAPE

- Plan de communication RSE annuel
- Campagnes de sensibilisation internes et externes
- Le nombre de réunions de sensibilisation à la RSE
- Mesure d'impact de la communication des temps forts/animations RSE
  - Le taux de participation des salariés aux activités
  - Enquête auprès des salariés, sondage
- Photos et vidéos des temps forts RSE organisés

## L'ASTUCE DU PRO

- **Dissocier les actions citoyennes des actions RSE** : la RSE est propre à l'entreprise, son animation doit donc reposer en majorité sur des actions en lien avec les activités et les métiers de votre organisation.
  - Actions citoyennes : initiées par les individus de manière volontaire et au sein de la sphère privée.
  - Actions RSE : initiées par l'entreprise dans le cadre de sa stratégie et de ses engagements. Structurées, planifiées et contribuant à la démarche RSE de l'organisation.
- **Sélectionner le type d'animation le plus approprié** : diverses approches d'animation en matière de développement durable en entreprise sont envisageables, telles que les événements éco-responsables, les séances de formation interactives et les activités de renforcement d'équipe axées sur la RSE. Il est crucial de sélectionner la méthode la plus pertinente en fonction des objectifs spécifiques et des sujets à traiter.



## LA BOITE À OUTILS



- Formation à la gestion de projet transverse et aux techniques d'animation de réunions
- Choisir un partenaire expert pour vous accompagner : faire confiance à un partenaire externe spécialisé dans l'animation d'ateliers de sensibilisation ou l'organisation de jeux relatifs au développement durable, peut alléger la complexité et le travail associés à la création du temps fort.

# L'IMPLICATION DES SALARIÉS

## & LA CONDUITE DU CHANGEMENT



### C'EST QUOI L'IDÉE ?

La RSE implique des changements significatifs dans la stratégie, les processus, la culture et les pratiques de l'entreprise. Ces transformations, comme tout changement majeur au sein d'une organisation, peuvent susciter des résistances.

La conduite du changement aide à :

- identifier et à gérer ces résistances pour faciliter l'adoption des nouvelles pratiques
- impliquer et engager tous les acteurs dans la démarche
- ancrer la RSE dans les pratiques métiers et le quotidien de l'organisation pour que la RSE ne soit pas qu'une initiative ponctuelle.

La conduite du changement repose sur la mise en place d'actions, visant à aider les salariés à accepter, à comprendre, à adopter et à s'appropriier les nouvelles pratiques instaurées par l'entreprise. Il s'agit de considérer l'impact que peut avoir un changement sur les divers aspects du travail pour les salariés (matériels, financiers, relationnels, psychologiques, etc.) ; elle a donc pour fonction de créer un lien entre les salariés et la stratégie de l'entreprise.

Certaines personnes pourront résister au changement à cause de la peur de l'inconnu, un manque de confiance du projet, de l'incompréhension ou encore un manque de temps ou de motivation. Mais il existe des solutions pour dépasser ce blocage. Par exemple, cela passe par impliquer les équipes dans la préparation du changement, une bonne communication, prévoir des temps de formations etc. Cela pose donc de nombreuses questions : Comment s'y prendre ? Comment faire adhérer le plus grand nombre de ses salariés ?



### LA MARCHÉ À SUIVRE

Afin d'impliquer les salariés dans la conduite du changement, l'entreprise doit se placer dans une approche participative, reposant sur l'écoute et le recueil de leurs attentes. La communication est un élément indispensable, notamment sur le « pourquoi » de ce changement et sur les bénéfices ressortis

Pour faire adhérer l'ensemble des équipes et des parties prenantes au projet, tout en s'assurant que cette mise en place se passe bien, il y a différentes étapes à mettre en place :

- 1. Fixer un objectif** : identifier les raisons qui motivent le changement et les impacts potentiels pour la structure si rien ne change. Expliquer avec pédagogie et en cherchant à donner du sens au projet RSE.
- 2. Anticiper les besoins** : partager la vision de l'entreprise et écouter aussi celle des équipes, puis ensuite définir les objectifs et les résultats attendus.
- 3. Mise en place du plan d'action et de communication** : former, échanger et agir en équipe à chaque étape, communiquer les avancées, célébrez les missions accomplies et la réalisation des objectifs pour motiver les équipes.
- 4. Fédérer les équipes** : informer, communiquer, rassurer et accompagner les équipes tout au long du projet.
- 5. Suivre les résultats et piloter le projet** : surveiller les indicateurs de performance et les ajuster en cas de problème pour améliorer le processus pour le futur. Écouter les retours et agir en conséquence !
- 6. Ancrer le changement sur le long terme** : continuer à impliquer les équipes pour que les actions et changements réalisés deviennent la norme.

# L'IMPLICATION DES SALARIÉS & LA CONDUITE DU CHANGEMENT

## LES PARTIES PRENANTES À ENGAGER



## MAIS CONCRÈTEMENT ON FAIT QUOI ?

Tout changement peut engendrer des mouvements de « résistance » auprès des salariés les plus concernés par les évolutions envisagées par l'entreprise. Lors de la mise en place d'une démarche RSE, l'entreprise peut être confrontée aux principaux comportements suivants :

- Les « moteurs » : il est important de les mettre dans les instances de décision et/ou mise en œuvre.
- Les « résistants » : il faut définir un cadre de référence sur ce qui n'est pas négociable.
- Les « opposants » : il faut comprendre le « pourquoi » de cette opposition.
- Les « hésitants » : il faut définir leurs besoins.
- Les « silencieux » : il est important de les faire basculer vers les hésitants, en leur donnant des petites responsabilités.

Afin de renverser cette tendance, il est important de cartographier les stratégies des acteurs et de les faire évoluer en trouvant des enjeux ou en impliquant davantage les « hésitants », en s'appuyant sur les « moteurs » et ne pas perdre de temps avec les « opposants ».



- Mettre en place une équipe de sponsors : identifier et gérer l'engagement des collaborateurs pour former une équipe de personnes motivées et influentes pour le reste de l'organisation
- Par exemple, alliez-vous à la finance pour convaincre de l'intérêt financier d'une démarche RSE

### L'ASTUCE DU PRO



### LA BOÎTE À OUTILS

- Formation à la Conduite du Changement
- Faire intervenir une personne extérieure (formateur, expert, etc.)



## LES RÉSULTATS À CETTE ÉTAPE

- Trouver du sens au changement
- Remettre l'intérêt collectif plus haut que les intérêts personnels
- Valoriser les succès :
  - Montrer que cela avance même si le tunnel est long
  - Capitaliser sur des petites expériences
- Créer des temps de réflexion collective pour analyser les constats et co-construire les solutions
- Expérimenter et tester le management participatif sur certains projets/actions RSE



## LES OBJECTIONS À LEVER

« ÇA A TOUJOURS BIEN FONCTIONNÉ  
AINSI, ON NE VA PAS CHANGER  
NOTRE FAÇON DE FONCTIONNER »

L'enjeu n'est pas de révolutionner les pratiques de l'organisation mais d'élargir le prisme de décision au périmètre du développement durable : ajouter à la considération économique, les impacts sociaux et environnementaux d'un choix d'entreprise.

# VALORISER SA DÉMARCHE RSE



## C'EST QUOI L'IDÉE ?

Valoriser une démarche RSE est un élément important car cela permet à l'entreprise de promouvoir les actions vertueuses mises en place, d'y associer ses parties prenantes et de jouer pleinement son rôle de promoteur de la RSE dans sa sphère d'influence. La communication RSE est donc essentielle car elle renforce la transparence et la confiance avec les parties prenantes.

Cela répond également aux attentes croissantes des consommateurs, investisseurs et employés en matière de RSE.

La communication autour de la démarche RSE d'une organisation valorise l'image de marque, permettant de se différencier de la concurrence et d'attirer des talents.

Enfin, une communication RSE efficace contribue à la crédibilité de l'entreprise et à la durabilité de ses engagements, tout en évitant les risques de greenwashing.



## LA MARCHÉ À SUIVRE

Pour valoriser une démarche RSE, plusieurs pratiques peuvent être mises en place afin de maximiser l'impact positif et la reconnaissance des actions menées. Voici quelques-unes des meilleures pratiques :

### 1. Développer un dialogue avec les parties prenantes

- Identifier et qualifier les parties prenantes : comprendre qui sont les parties prenantes, leurs intérêts et leur pouvoir d'influence.
- Choisir des modes de dialogue adaptés : utiliser des méthodes de communication adaptées à chaque groupe de parties prenantes pour assurer une bonne compréhension et implication.

### 2. Obtenir des labels et certifications

- Évaluation externe : faire évaluer la démarche RSE par un organisme indépendant pour obtenir des labels reconnus au niveau national ou international.
- Bénéfices des labels : améliorer la communication, ancrer la démarche dans la stratégie de l'entreprise, mobiliser les acteurs internes et capitaliser sur les bonnes pratiques.

### 3. Publier un rapport RSE, gage de communication transparente et régulière

- Structurer l'information : utiliser des référentiels reconnus comme le GRI (Global Reporting Initiative) ou les objectifs de développement durable de l'ONU pour structurer et standardiser les rapports RSE.
- Transparence : partager les objectifs, les actions et les résultats de manière transparente, y compris les marges de progrès et les axes d'amélioration.
- Canaux de communication et niveaux de lecture : utiliser divers canaux comme les rapports RSE, les réseaux sociaux, les newsletters, et les réunions d'équipe pour toucher l'ensemble des parties prenantes.
- Niveaux de lecture : prévoir différents niveaux de lecture dans les rapports pour s'adapter aux besoins des différentes parties prenantes (ex : rapport, brochure, site web, vidéos).

### 4. Mettre régulièrement en avant les bénéfices concrets

- Impact positif : montrer les bénéfices concrets de la démarche RSE sur l'entreprise, comme l'amélioration de la réputation, l'attraction de nouveaux talents et la fidélisation des clients.
- Exemples concrets : utiliser des témoignages et des exemples concrets pour illustrer les impacts positifs des actions RSE de l'organisation.

# VALORISER SA DÉMARCHE RSE

## LES PARTIES PRENANTES À ENGAGER



## MAIS CONCRÈTEMENT ON FAIT QUOI ?



**ZOOM SUR LE RAPPORT RSE** Le rapport RSE se construit autour des 3 piliers du développement durable (économique, sociétal et environnemental) ou autour des enjeux RSE de l'entreprise ou encore autour des 7 questions centrales de la norme ISO 26000. Les points clés à ne pas négliger pour un rapport sont la structuration du rapport autour d'axes clairement définis, la transparence, un visuel attrayant, la mise en valeur des parties prenantes et un discours concret et percutant sur les engagements de l'entreprise.

### PLAN TYPE « CLASSIQUE »

**Partie I : « le profil de l'entreprise »** : éditorial du Président, qui sommes-nous ? profil de l'entreprise, les valeurs, la mission, la politique RSE

**Partie II : « Le pilotage de la démarche »** : historique, gouvernance, systèmes de management, bilan des engagements, feuille de route, présentation des parties prenantes...

**Partie III : « Les impacts sociaux, sociétaux et environnementaux »** : à adapter en fonction des caractéristiques de l'organisation. Plusieurs

approches possibles : groupes de parties prenantes, chaîne de valeur, enjeux, thématiques, ...

- Le **volet économique** : le but est d'alerter sur l'impact financier de l'entreprise et exposer les différentes relations avec les prestataires, partenaires, fournisseurs

- Le **volet social** : ce sont toutes les démarches accomplies concernant les conditions d'emploi et de travail (embauches/licenciements, dispositif anti-discrimination, formations...)

- Le **volet environnemental** : il recense toutes les questions relatives aux enjeux écologiques et environnementaux (stratégie climat, gestion de l'eau, des déchets, économie circulaire...)

Pour réaliser un bon rapport RSE, il est primordial d'utiliser des formats innovants et de faire preuve de créativité. Enfin, la technique du storytelling est souvent appréciée pour éviter l'énumération des chiffres et des données.



## LES OBJECTIONS À LEVER

### « LA RSE CE N'EST QU'UN EXERCICE DE COMMUNICATION »

Les entreprises qui se contentent de communiquer sans agir concrètement s'exposent à des risques importants de réputation et de sanctions en cas de greenwashing avéré. Une démarche RSE authentique implique une transparence totale impliquant la publication de preuves tangibles (faits marquants, chiffres clés...) y compris sur les

difficultés rencontrées et les objectifs non atteints. Cela va à l'encontre d'une simple opération de communication qui chercherait à ne montrer que les aspects positifs.

Bien que la communication soit un aspect important de la RSE, réduire cette dernière à un simple exercice de communication serait ignorer la profondeur et l'impact réel des changements qu'elle implique dans le fonctionnement des entreprises.



Adopter une Communication Responsable :

- Éviter le Greenwashing : assurer que la communication est sincère et basée sur des actions réelles plutôt que sur des intentions ou des exagérations
- Exemplarité et Transparence : être exemplaire et transparent dans la communication pour gagner la confiance des parties prenantes et éviter les critiques

## L'ASTUCE DU PRO



## LA BOÎTE À OUTILS

- Formation à la Communication Responsable
- Se former à la réglementation sur le reporting CSR
- Tableau de bord RSE recensant l'ensemble des indicateurs RSE disponibles et les principales réalisations RSE
- Benchmark des rapports RSE sectoriels
- Accompagnement à la labellisation



## LES RÉSULTATS À CETTE ÉTAPE

- Support de communication sur la RSE (Rapport RSE, brochure, livret, newsletter)
- Nombre de téléchargement, plan de diffusion
- Plan de communication Responsable

# ILS ONT PARTICIPÉ AU COLLECTIF

**RSE En Action !**  
Parcours collectif des PME agroalimentaires



## REMERCIEMENTS

Nous souhaitons exprimer notre sincère gratitude à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce Livre Blanc sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

Nous remercions tout particulièrement la Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (DRAAF) de la région Auvergne-Rhône-Alpes pour son soutien à travers le dispositif DINAIL.

Un grand merci également aux consultants des équipes Isara Conseil et La Coopération Agricole ARA dont les connaissances en RSE ont été essentielles à l'élaboration de nos fiches méthodologiques. Nous saluons le travail de l'association TRAME, qui a apporté un éclairage précieux sur les leviers de conduite du changement dans le secteur agricole.

Merci aux 10 entreprises membres du Collectif RSE En action pour leur engagement dans la RSE et leur active participation à ce parcours d'accompagnement RSE.

Enfin, nous exprimons notre reconnaissance à La Coopération Agricole pour son soutien à ce projet.

Ce travail collaboratif témoigne de la force de l'engagement collectif en faveur d'une RSE concrète et efficace dans le secteur agricole et agroalimentaire. Nous espérons que ce Livre Blanc contribuera à guider et inspirer de nombreuses organisations dans leur démarche RSE.

Merci à tous pour votre précieuse contribution.

## BIBLIOGRAPHIE

- BPIFRANCE, 2024. Norme ISO 26000, le référentiel de la RSE - Responsabilité Sociétale des Entreprises | Big média | S'inspirer, S'informer, S'engager. [<https://bigmedia.bpifrance.fr/nos-dossiers/norme-iso-26000-le-referentiel-de-la-rse-responsabilite-societale-des-entreprises>].
- BUREAU VERITAS, 2024. évaluation ISO 26030 | Bureau Veritas France. [<https://www.bureauveritas.fr/besoin/evaluation-iso-26030>].
- GROUPE AFNOR, 2016. L'ISO 26000 en 10 questions. 2016, pp. 24.
- LA RSE EN 10 ETAPES, 2022. L'état des lieux. [<https://lecontratagroalimentaireoccitanie.fr/la-rse-en-10-etapes/>].
- La Coopération Agricole, 2024. Guide Les parties prenantes au cœur de la démarche RSE publié par [<https://www.lacooperationagricole.coop/ressources/guide-lca-les-parties-prenantes-au-coeur-de-la-demarche-rse>].
- COMITÉ 21, 2015. GUIDE MÉTHODOLOGIQUE POUR UN DIALOGUE CONSTRUCTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES [[http://www.comite21.org/docs/dialogue-pp/guide-methodologique-pour-un-dialogue-constructif-avec-les-parties-prenantes-\(1\).pdf](http://www.comite21.org/docs/dialogue-pp/guide-methodologique-pour-un-dialogue-constructif-avec-les-parties-prenantes-(1).pdf)].
- GLAEULA, Jade et MBOULOU, Padou, 2021. « Le recours au dialogue avec les parties prenantes dans l'exercice de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : proposition d'une typologie ». Thèse de doctorat. Dijon : IAE.
- COMITÉ 21, 2014. Fiche repère la matérialité, décryptage d'un nouvel outil [<http://www.comite21.org/docs/territoires-durables/rencontre-2014/fiche-repere-rse-materielite-vf.pdf>].
- YOUTATTER, 2024. Analyse de matérialité : définition, enjeu, comment faire ? [<https://youmatter.world/fr/definitions/analyse-de-materielite-definition-et-enjeux/>].
- UTOPIES, 2014. Note de Position L'analyse de matérialité : de la perception à la réalité
- FLEURY, Anais, 2021. Quelle stratégie RSE adopter en 2024 ? Carbo [<https://www.hellocarbo.com/blog/communaute/strategie-rse/>].
- RISE UP, 2023. Comment intégrer la RSE dans sa stratégie d'entreprise ? [<https://www.riseup.ai/fr/blog/rse-entreprise>].
- TRAACE, 2024. Piloter sa stratégie RSE : Comment faire, et pourquoi ? [<https://www.traace.co/post/piloter-sa-strategie-rse-comment-faire-et-pourquoi>].
- DES ENJEUX ET DES HOMMES, 2020. Guide La raison d'être de l'entreprise
- BPI France, 2023. Pourquoi intégrer une stratégie RSE dans la création de votre entreprise ? [<https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/entreprises-structures-responsables/creer-entreprise-engagee/pourquoi-integrer>].
- YOUTATTER, 2024. La conduite du changement RSE : un enjeu capital pour les entreprises. [<https://youmatter.world/fr/actualites-pro/conduite-changement-rse-pitch-changement/#:-:text=Youmatter%2C%20organisme%20de%20formations%20sur,2%20heures%20d'exercices%20pratiques.>].
- VERGUEZ, Capucine, 2024. Conduite du changement : vers une entreprise plus responsable ! Eli [<https://www.eliapp.io/blog/conduite-du-changement-vers-une-entreprise-plus-responsable>].
- COMITÉ 21, 2009. Guide Mobilisation des équipes pour le développement durable
- DES ENJEUX ET DES HOMMES, Le guide pour contrer les vraies/fausses bonnes raisons de ne pas agir
- GORDON CROSSINGS, 2022. Comment gérer la résistance au changement. [<https://blog.talkspirit.com/resistance-au-changement-comment-la-surmonter/>].
- DIAS, Sarah, 2024. Comment valoriser sa démarche RSE à l'extérieur de l'entreprise ? [<https://www.preferendum.fr/blog/comment-valoriser-sa-d%C3%A9marche-rse-%C3%A0-lex%C3%A9t%C3%A9rieur-de-lentreprise>].
- GILLET-GOINARD, Florence, 2024. RSE : comment valoriser votre démarche ? [<https://www.cegos.fr/ressources/mag/rse-comment-valoriser-votre-demarche>].
- SARDIN, Sylvie, 2024. Valorisation de la démarche RSE. Perspectives RSE [<https://perspectives-rse.fr/activite-2/valorisation-de-la-demarche-rse/#:-:text=Valoriser%20une%20d%C3%A9marche%20RSE%20est,dans%20sa%20sph%C3%A8re%20d'influence>].



LA COOPÉRATION AGRICOLE  
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES



Réalisé avec le soutien  
financier du DINAI



**MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE  
ET DE LA SOUVERAINETÉ  
ALIMENTAIRE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Dans une démarche éco-responsable, ce livre blanc est imprimé sur du papier recyclé par un imprimeur engagé dans une démarche RSE (sur demande).

